

УДК 658.32

МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Гончар В. В., д.е.н., професор кафедри «Маркетинг та бізнес-адміністрування» ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Обухова Н. О., асистент кафедри «Маркетинг та бізнес-адміністрування» ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період.

Проаналізовано сучасний стан нематеріального мотивування праці на промислових підприємствах. Доведено необхідність підвищення вагомості немонетарних стимулів у мотиваційному механізмі спонукання до високої продуктивності праці. Одним з основних дієвих методів нематеріальної мотивації персоналу є застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника та публічне визнання їх успіхів у роботі. Правильно розроблена система нематеріальної мотивації забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей. Проаналізовано існуючі методи нематеріальної мотивації персоналу, виокремлено переваги та недоліки, та надані рекомендації щодо їх подальшого практичного застосування на промислових підприємствах України. Актуальним є застосування методів нематеріальної мотивації співробітників, які дозволять утримувати високий рівень продуктивності та якості праці і водночас економити на витратах на оплату праці. Вибір методів мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів працівників і підприємства в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною. Труднощі оцінки ефективності методів мотивації полягає у відсутності кількісних показників. На перший план виходять такі показники як якість праці, здатність використовувати наявний у підприємства інноваційний потенціал. Для підвищення результативності та спрощення процесу аналізу і оцінки мотивації необхідно розробляти мотиваційну структуру підприємства, яка буде основою для розробки систем мотивації та стимулювання.

Gonchar V., Obukhova N. Methods of non-financial motivation of personnel in industrial enterprises during the crisis period.

In the article a current state of non-financial labor motivation in industrial plants was analyzed. The necessity of increasing the role of non-monetary stimulus in the motivational mechanism of motivation for high performance is proved. One of the main methods of effective non-financial motivation is the use of objective criteria for employee evaluation and public recognition of their success in the work. A well-designed non-financial motivation system provides safe environment activities across the enterprise through the achievement of economic, social and organizational goals. In the article the existing methods of non-financial motivation of staff are analyzed, the advantages and disadvantages are identified, and advices on their future practical use in industrial enterprises of Ukraine are given. In today's unstable financial conditions it is relevant to use non-material motivation methods of employees that will retain a high level of productivity and quality of work, and at the same time save money on labor costs. Selection of the motivational impact methods should be as objective as possible and reflect the structure of the motives of workers and enterprises as a whole, only in this case, the system will be effective. The difficulty of assessing the effectiveness of methods of motivation is the lack of quantitative indicators. Such indicators as quality of work, the ability to use existing enterprise

innovation potential come at the foreground. It is necessary to develop the motivational structure of the company, which will be the basis for the development of motivation and incentive systems, in order to improve the efficiency and simplify the process of analysis and evaluation of the motivation.

Гончар В.В., Обухова Н.А. Методы нематериального мотивирования персонала на промышленных предприятиях в кризисный период.

Проанализировано современное состояние нематериального мотивирования труда на промышленных предприятиях. Доказана необходимость повышения роли немонетарных стимулов в мотивационном механизме побуждения к высокой производительности. Одним из основных действенных методов нематериальной мотивации персонала является применение объективных критериев оценки работника и публичное признание их успехов в работе. Правильно разработанная система нематериальной мотивации обеспечивает безопасные условия деятельности всего предприятия путем достижения экономических, социальных и организационных целей. Проанализированы существующие методы нематериальной мотивации персонала, выделены преимущества и недостатки, даны рекомендации относительно их дальнейшего практического применения на промышленных предприятиях Украины. Актуальным является применение методов нематериальной мотивации сотрудников, которые позволят удерживать высокий уровень производительности и качества труда, и одновременно экономить на затратах на оплату труда. Выбор методов мотивационного воздействия должен носить максимально объективный характер и отражать структуру мотивов работников и предприятия в целом, только в этом случае система будет эффективной. Трудность оценки эффективности методов мотивации заключается в отсутствии количественных показателей. На первый план выходят такие показатели как качество труда, способность использовать имеющийся у предприятия инновационный потенциал. Для повышения результативности и упрощения процесса анализа и оценки мотивации необходимо разрабатывать мотивационную структуру предприятия, которая будет основой для разработки систем мотивации и стимулирования.

Постановка проблеми. Виробничі процеси на підприємстві здійснюються переважно з використанням трудового потенціалу, ефективність використання якого багато в чому залежить від існуючої на ньому системи стимулювання праці. Тому наявність мотивованих, висококваліфікованих трудових ресурсів великою мірою визначає ефективність функціонування підприємства, конкурентоспроможність, а також можливість досягнення поставлених цілей. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змоги підприємствам промисловості реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників. Складна фінансова ситуація що склалася у даний час обмежила можливості матеріального стимулювання співробітників. В зв'язку з цим актуальним питанням є розробка ефективної системи мотивування персоналу на базі методів його нематеріального мотивування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку загальної теорії стимулювання, мотивації праці, побудови різноманітних систем заохочення досліджено у працях відомих зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: Герцберг, Э. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Л. Портер, А.О. Азарова, О.А. Грішнова, С.Л. Іванов, Г.В. Іванченко, О.В. Тужилкіна. Однак, на нашу думку, недостатньо дослідженими є питання, що стосуються використання нематеріальних методів стимулювання праці, без залучення яких систему заохочення персоналу промислових підприємств до ефективної праці не можна вважати цілісною.

Виділення невирішеної проблеми. Невирішеними залишаються проблеми визначення найбільш дієвих у даний період важелів впливу на персонал, розробки і впровадження на вітчизняних підприємствах промислової галузі стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою та сприяють найбільш повному задоволенню його актуальних потреб і дозволяють модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямку, що веде до досягнення високих результатів.

Мета статті - зробити аналіз сучасних методів нематеріальної мотивації працівників, можливості і доцільності їх застосування як важливого фактора підвищення продуктивності праці на промислових підприємствах в умовах кризи; визначити основні проблеми немонетарного мотивування праці працівників вітчизняних промислових підприємств та розробити рекомендації щодо їх розв'язання.

Викладення основного матеріалу. В умовах кризового стану економіки виникає потреба збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, тому проблема мотивування працівників на підприємствах України набула важливого значення. Підприємство є соціальним утворенням різних персон з різними інтересами. На сьогоднішній день в діловому світі затвердилася філософія, центральним ланкою якої є теза про вирішальну роль людини в життєдіяльності будь-якої організації. Сучасні підприємства зацікавлені в тому, щоб у складі персоналу все більше місце займали працівники з аналітичними здібностями, схильні до пошуку нового у сфері своєї діяльності. Одним з факторів успіху є впровадження нових методів мотивації. Діяльність підприємства апіорі не може бути успішною, якщо її персонал безпосередньо не зацікавлений у досягненні високих виробничих результатів і не налаштований на продуктивну працю. Лише 19% підприємств регулярно проводять заходи, направлені на підтримку персоналу та членів їх родин. При цьому 43% підприємств роблять це епізодично, а ще 38% лише зараз планують впровадження подібних ініціатив.

Мотивація праці — це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [6]. Однак кінцевим результатом мотивації є досягнення стратегічної мети і задоволення потреб підприємства. Від рівня розвитку системи мотивації залежить результативність антикризового управління підприємством, тому воно зацікавлене в мотивації своїх працівників. В багатьох наукових джерелах мотивація розглядається лише з боку фінансового стимулювання працівників організації. Так, Р. Оуен і А. Сміт у своїх працях головним інструментом мотивації вважали гроші, тому що працівники трудяться лише для отримання коштів для задоволення своїх потреб [7].

На жаль, в Україні, що володіє визнаним у світі кадровим й інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації працівників, роблячи основний акцент на маніпулюванні зарплатою: підвищуючи або знижуючи її залежно від успіхів структури на ринку [8]. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до такого роду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації.

Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого,

що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами [5].

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів. Тому що, нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури компанії, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм. Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Виходячи з того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, треба брати до уваги відмінність їх стимулювання. Так, для молодих працівників важливі кар'єра, життєвий успіх. У працівників предпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чие фінансове становище доволі благополучне, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище деколи зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними. Тому уміння розрізняти потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети – максимізації прибутку.

Для формування належного ставлення до праці потрібно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї, як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання.

Проведення аналізу соціальної відповідальності промислових підприємств надало можливості відокремити основні дієві методи нематеріальної мотивації персоналу:

- сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці; забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу;
- створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування працівників; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання; забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці; справедливий розподіл доходів;
- публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- залучення працівників до управління виробництвом.

Вибір методів немонетарного мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер та відображати структуру мотивів персоналу та підприємства в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною. Правильно розроблена система нематеріальної мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі

праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей (рис 1.).

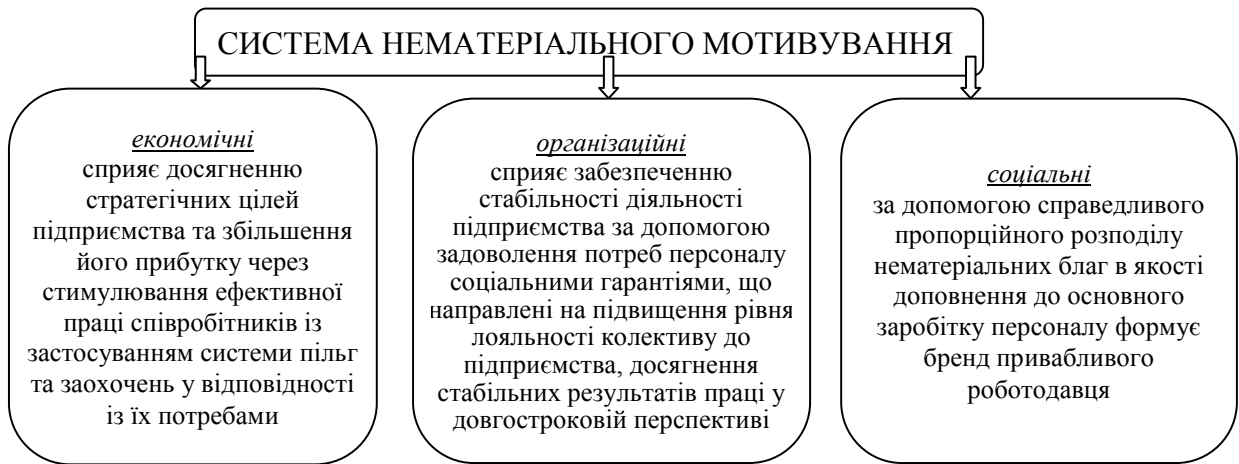


Рисунок 1 – Система нематеріального мотивування промислового підприємства

Підвищення значення трудових і статусних мотивів, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності вітчизняних промислових підприємств. Створена ефективна система мотивування праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства. Добре спланована система мотивування дає змогу суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції, покращити конкурентоспроможність промислових підприємств, оскільки невдоволений працівник не виконує роботи якісно, поширює негативну інформацію про підприємство, внаслідок чого втрачається репутація та престиж підприємства.

Важливо відзначити, що система мотивації на промислових підприємствах має носити комплексний, системний характер, для оцінки ефективності праці необхідно використовувати вимірювані показники, що мають бути встановлені для кожної категорії працівників. Показники ефективності повинні бути об'єктивними та зрозумілими, мають ясно та чітко розраховуватись та повинні бути безпосередньо пов'язані із функціональними обов'язками співробітника. Також повинні враховуватись показники процесної участі і структурної взаємодії співробітників. Ці показники і оцінюють найголовніше — якість взаємодії між підрозділами підприємства, а також трансляцію управлінських команд вниз по дробині ієрархії. Треба зазначити, що на практиці існує складність визначення цінності того чи іншого результату трудової діяльності в очах кожного працівника, набір його індивідуальних цінностей, потреб, власних мотивів. Усе це стосується людської особистості, її внутрішнього світу, а, отже, надто складно піддається кількісним оцінкам.

Таким чином, при побудові системи стимулювання слід пам'ятати, що не можна підходити до всіх працівників однаково. Це допоможе зробити систему стимулювання економічно ефективною. Система нематеріального стимулювання повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але й урахувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості [2].

Проаналізуємо існуючі методи нематеріальної мотивації персоналу, що надасть можливості визначити серед них найбільш ефективні з метою їх подальшого застосування на промислових підприємствах України (табл. 1):

В сучасних сьогодні нестабільних фінансових умовах актуальним є застосування методів нематеріальної мотивації співробітників, які дозволять утримувати високий рівень

продуктивності та якості праці і водночас економити на витратах на оплату праці. Використання методів мотивації, особливо нематеріального характеру, вимагає ретельного пророблення всієї системи мотивації і ускладнюється труднощами оцінки значущості мотивів працівників і підприємства. Вибір методів мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів працівників і підприємства в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною.

Таблиця 1– Методи нематеріальної мотивації персоналу

№ з/	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1	Можливість кар'єрного зростання	Привертає амбіційних лідерів, забезпечує підприємству кадровий резерв	Існує ризик демотивації лідерів у випадку нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрною дробиною	Метод не підходить для підприємств, керівництво яких заощаджує на посадах, стримуючи зростання заробітної плати співробітників
2	Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє працівникам працювати у зручний для них час (за умови, що виробничий процес не порушується)	Можливі певні складнощі щодо погодження часу роботи між відділами	Лояльність людей може зрости в декілька разів, але потрібен підвищений контроль за виконанням всього обсягу робіт
3	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, що залишаються на робочих місцях	Гарний метод мотивації для персоналу, що цінить вільний час
4	Нагадування працівникові про авторство реалізованого проекту	Не потребує додаткових фінансових витрат	Не враховує вклад в реалізацію проекту інших працівників, що може привести до їх демотивації	Суттєво покращує результати, підвищує відповідальність працівників
5	Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає суттєві витрати	Слугує сильним мотиватором, вносить здоровий дух змагання. Ефективен доки є потреба у новому обладнанні
6	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат	У випадку суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Ефективен виключно за умови наявності чесних партнерських відносин у колективі
7	Проведення змагань/конкурсів/майстер-класів "Кращий у професії"	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Дуже ефективний метод за умови об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
8	Згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	Потребує суттєвих матеріальних витрат	Беззаперечна ефективність методів за умови наявності коштів на додаткові витрати
9	Видання корпоративних буклетів, символіки із зображенням кращих співробітників	Є логічним продовженням заходів, зазначених у п.п. 7 — 8		
10	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду однодумців	Потребує матеріальних витрат	Відмінний метод напрацювання корпоративного духу колективу
11	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
12	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв	Вимагає великих матеріальних витрат	Має застосовуватись вибірково, але з наявністю

№ з/	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
		справжньої турботи		чітких критеріїв

Труднощі оцінки ефективності методів мотивації полягає у відсутності кількісних показників. Основним індикатором ефективності мотивації вважається продуктивність праці. Проте в умовах масового падіння рівня виробництва, продуктивність праці не може об'єктивно відображати ефективність системи мотивації. Зараз на перший план виходять такі показники як якість праці, здатність використовувати наявний у підприємства інноваційний потенціал таким чином, щоб зниження основних виробничих витрат не викликало падіння основних показників економічної ефективності діяльності – прибутку і рентабельності. Для підвищення результативності та спрощення процесу аналізу і оцінки мотивації необхідно розробляти мотиваційну структуру підприємства, яка буде основою для розробки систем мотивації та стимулювання.

Висновки. Необхідно розуміти, що для ринкової економіки характерний диференційований мотиваційний механізм трудової діяльності, бо неможливо створити єдиний мотиваційний підхід до людей, які працюють на підприємствах різних типів власності, методів ведення господарства. Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який урахує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу. Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Професійний та творчий розвиток кадрових ресурсів в умовах переходу промислових підприємств країни на інноваційний шлях розвитку, реалізація його потенціалу має забезпечити стабільний та стійкий розвиток підприємства, де співробітники є основою підтримки конкурентоздатності.

Список використаних джерел:

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. - 2010. - № 5. - С. 53-58.
2. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручн. / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с.
3. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21-23.
4. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. - 2010. - №5. - С. 34-38.
5. Маслоу А. Г. Мотивация и личность: [пер. с англ.] / А. Г. Маслоу – Издательский дом «Питер», 2009. – 352 с.
6. [Рульєв В. А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська – К.: Кондор, 2012. – 310 с.](#)
7. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: практикум / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - СПб. : Спец. лит., 2007 – 476 с.
8. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.
9. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 9. - С. 37-41.

Ключові слова: кадровий потенціал підприємства; матеріальна мотивація; мотивація персоналу; нематеріальна мотивація; стимулювання; персонал; антикризове управління

Ключевые слова: кадровый потенциал предприятия; материальная мотивация; мотивация персонала; нематериальная мотивация; стимулирование; персонал; антикризисное управление

Keywords: personnel potential of the enterprise; material motivation; motivation of staff; intangible motivation; promotion; staff; crisis management